فعالية رأس المال الفكري فى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة

أ. تواتي بن علي فاطمة **أ. نادي مفيدة**

أستاذة مساعدة قسم "ا" **جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف**

ملخص:

الأهمية البالغة للرأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية ، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. وقد زاد النظر إلى رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المعدل الأسرع للتعلم التنظيمي و الذي يفوق معدل التعلم في المنظمات المنافسة و تقدير قيمة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة من الأمور الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية،

المقدمة:

إن عصر المعرفة الذي نعيشه يفرض على المؤسسة الاقتصادية أن تواكب مواردها البشرية التطورات الحاصلة في الجانب المعرفي، حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصولا حقيقية ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي،و قد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطى ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد و العشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، و يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة سواء خدمية أو ربحية ، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي ،و يعد راس المال الفكري من الثروات البشرية الهامة التي تشكل قوة الدفع لعجلة النمو. ونظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن.وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؟

و قد قسمنا هذا البحث إلى ثلاث محاور:

المحور الأول:عموميات حول رأس المال الفكري

المحور الثاني:عموميات حول الميزة التنافسية

المحور الثالث: راس المال الفكري كمورد مهم لتحقيق لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة

المحور الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.

1.مفهوم راس المال الفكري و مقارنته مع راس المال المادي:

أ-**مفهوم راس المال الفكري**:لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الشركات"، بحيث يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث يمثل أهم مورد من موارد المنظمات الصناعية و الخدمية على حد سواء و قد اخترنا بعض التعريفات الخاصة براس المال الفكري من بينها:

●**التعريف الأول**:يعرف الباحث STEWART الرأسمال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها.و نلاحظ أن STEWARTركز على امكانية استغلال و توظيف المعرفة ،فالمعرفة لا تصبح راسمال فكري الا اذا تم العثور عليها و استخدامها لصالح المؤسسة ،فالفكرة الموجودة داخل ذهن الفرد العامل عن تحسين الانتاج مثلا لا تصبح ذات قيمة و فائدة إذا لم تطبق

●**التعريف الثاني**:كما يعرف SPINDER الراسمال الفكري بأنه إمتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور و لها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة.

ركز الباحث سبندر في تعريفه على الموارد البشرية للمؤسسة حيث اعتبر الراسمال الفكري مجموعة من المهارات التي يمتلكها العمال و كفاءتهم في التعامل مع نظام الانتاج.

●**التعريف الثالث**:أما الباحث APRIL فقد وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية و الموارد المعرفية (الراسمال الفكري)،حيث أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات و التجهيزات و البرمجيات و غيرها،في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة و المعرفة التكنولوجية و العلامات التجارية و براءات الاختراع و المعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ،و كذلك التعليم المتراكم و الخبرة .

●أما APRIL فقد ركز في تعريفه على الأصول المعرفية معتبرا الراسمال الفكري بانه مجموع المعارف و الخبرات لدى العاملين في المؤسسة ،بالاضافة إلى ثقافة المؤسسة و براءات الإختراع و العلامات التجارية...الخ

●**التعريف الرابع**: هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق"

●رأس المال الفكري يمثل القدرة المتفردة التي تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين , وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهى مصدر من مصادر الميزة التنافسية "

يضيفان هذان التعريفان على أن راس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

●تعددت التعاريف و ارتأينا اختيار التعريف الموحد:

((رأس المال الفكري هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ،عناصرها (المعرفة،مهارة،خبرة،قيم) يمكن توظيفها و استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية،لتحسين أداء عمليات المنظمة،و تطوير مساحة إبداعها،بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها،و يجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا)).

وقد اشتركت التعاريف بمجموعة مشتركات منها[1]:

1- التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.

2- أن رأس المال الفكري هم الأشخاص الذين يمثلون ميزه تنافسيه يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.

3- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.

4- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير لأفكار قديمة يمكن إن تساهم في ألمحافظة على وضع الشركة التنافسية.

5- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة.

6- يقود إلى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية المنظمة.

7- يقود إلى زيادة ألقدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم ولا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

8- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يعتبر ضمن رأس المال الفكري ولا يتحدد في مستوى وظيفي معين.

ب- المقارنة بين راس المال المادي و راس المال الفكري:

و اذا اردنا ان نحدد بدقة مفهوم راس المال الفكري ،يجب تمييزه عن راس المال المادي و راس المال البشري ،اذ يتمثل راس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزون ،في حين يمثل راس المال البشري المهارات و الابداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة،و من هنا و كما تم ذكر فان راس المال الفكري يشمل راس المال البشري و يختلف عن راس المال المادي.ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (الجدول 1) .

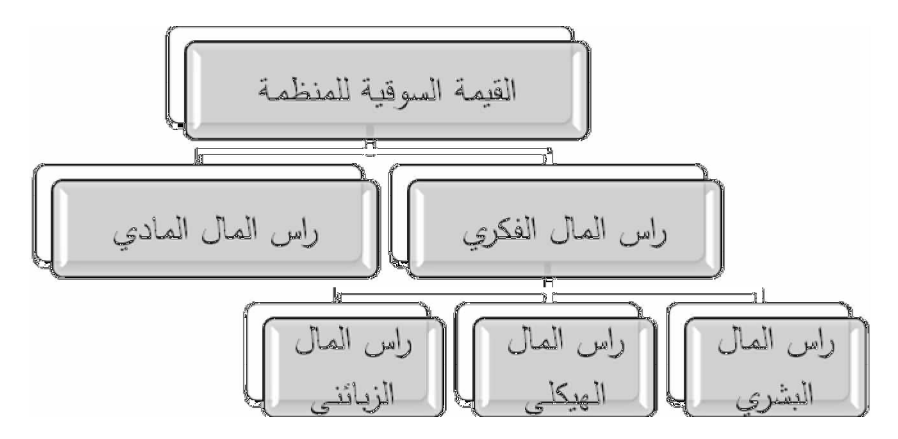
الجدول رقم(01):مقارنة رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	**غير مادي - غير ملموس**
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	**في عقول الأفراد العاملين في الشركة**
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدة ، المباني	**الأفراد ذوي المعارف والخبرات**
القيمة	متناقصة بالإندثار	**متزايدة بالإبتكار**
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	**بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع**
المستخدمون له	العمل العضلي	**العمل المعرفي**
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	**يتوقد عند حدوث المشاكل**
الزمن	**له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة**	**ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية**

المصدر:عبد الستار حسين يوسف ،دراسة و تقييم راس المال الفكري في شركات الاعمال،كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ،جامعة الزيتونة الاردنية ،عمان 2005 ،ص 05

2- مكونات راس المال الفكري: يعتبر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل إقتصاد المعرفة ، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الإقتصاد الجديد . فهناك تقسيمات عديدة لمكونات راس المال الفكري و ارتأينا اختيار تقسيم (Stewart) يعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعا استنادا لأدبيات الموضوع المتداولة حاليا حيث قسمه إلى[2]:

الشكل رقم (01):هيكل راس المال في المنظمات



المصدر:عبد الستار حسين يوسف ،دراسة و تقييم راس المال الفكري في شركات الاعمال،كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ،جامعة الزيتونة الاردنية ،عمان 2005 ،ص07

أولا :راس المال البشري:إن راس المال البشري يقع في قلب مفهوم رأس المال الفكري،إذ أن كل شئ في هذا النوع موجود ضمن المهارات و الخبرات و القدرات و إمكانيات العاملين،فعملية الإبداع و الابتكار و التفكير المستقبلي تدفع الشركات إلى الأمام،و تسمح لها بالتنافس في بيئة تصبح معقدة أكثر فأكثر وأن أي شركة مهما كانت طبيعتها و نوعها لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان و هذا ما أكده رائد الادارة(DUCKER) فان راس المال البشري هو راس المال الحقيقي و يقع عليه عبئ تقديم الافكار و إجراء البحوث و تحويل نتائجها إلى منتجات،و يعرف راس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة و الخبرات و المهارات و الامكانيات التي يمتلكها العاملين و عرف أيضا بأنه مصدر الابتكار و التجديد و ذلك لامتلاكه المقدرة العقلية و الامكانات و القدرات الأساسية و الخبرات و الإبداع التي يمتلكها أفراد الشركة و يتضمن راس المال البشري مكونات متعددة أهمها:

1. الابتكار :و يقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الاساليب التقليدية بشكل مستمر أن هذا الجزء من راس المال البشري ضروري و اساسي لابداع العاملين و لمقدرة الشركة للتكيف مع المواقف الجديدة.
2. المقدرة الحرفية(التخصصية):و هي عبارة عن المستوى التعليمي و الخبرة التي يمتلكها العاملين
3. المقدرة الاجتماعية:و هي القدرة على التفاعل و الاقتران مع الاخرين و هي ضرورية لتعاون الفرد مع الاحرين في الشركة لتحقيق المرغوب فبه.

ثانيا:راس المال الهيكلي:يمثل راس المال الهيكلي قدرات الشركة التي تنظم و تلبي متطلبات السوق و تساهم في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات أو براءات الاختراع و حقوق النشر و التأليف و مدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة و قيمتها و هويتها. و يتكون راس المال الهيكلي من عدة مكونات اهمها[3]:

1. العمليات التنظيمية و هي التي تقوم بالوظائف الاساسية للشركة في تحويل المدخلات الى المخرجات
2. راس المال الابداعي و يتضمن الملكية الفكرية و الموجودات غير الملموسة و يتمثل بكل المواهب و القدرات و النظريات التي تشير الشركة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية
3. البنية التحتية و التي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية و غير المادية التي تساعد راس المال البشري على الاداء و تحويل المعرفة

ثالثا:راس المال الزبائني:يعد راس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات راس المال الفكري و يطلق على هذاالمكون عدة التسميات منها راس المال العلاقاتي و ايضا راس المال الخارجي و ان هذا النوع من راس المال يكون خارج الشركة و يتمثل بعلاقة الشركة مع الاطراف الخارجية التي تشكل الزبائن و المجهزين و المنافسن و اسواق الاسهم و الحكومة و هذه الاطراف لا يمكن للشركة ان تسيطر عليها او تؤثر بها عن طريق اتفاقيات التعاون.و يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن و التي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة و كسب زبائن جدد وهو يمثل انعكاس كامل قوة راس المال البشري و الهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقييق رضاهم و زيادة ولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم و رغباتهم و اقامة شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالشركة و نيل استحسانها و دفعها نحو بناء علاقات حمية مع الزبائن.إذ أن رضا الزبائن و زيادة ولائهم يعد مؤشرا ايجابيا على قدرة الشركة على مد جسور التعاون و اشباع رغباتهم و حاجاتهم كما و ان الشركة التي تحتفظ بزبائنها تحقيق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية الى توليد القيمة المضافة .اما الخصائص الشركات التي تتعامل مع راس المال الزبائني فهي:

- الاحتفاظ بعلاقات متينة و راسخة مع الزبائن الرئيسيين فضلا عن كسب زبائن جدد
- فهم البيئة الاساسية و التعرف على احتياجات الزبائن و رغباتهم.

3- أهمية و خطوات بناء راس المال الفكري و كيفية تنميته:

أ-**أهمية راس المال الفكري**:إن اهمية راس المال الفكري تنبثق من اهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة و المتمثل بتقديم الافكار الحديثة و الابتكارات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للشركة و على هذا الاساس يمكن استعراض هذه الاهمية على النحو الاتي:

1. ان الادارة الفاعلة لراس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي إذ أن المنظمات الراغبة في النجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية لكل تمتلك افرادا يتمتعون بقدرات و مهارات تفوق منافسيها لذا فان الافراد العاملين في الشركات اليوم عليها الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي و الذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع و أعمق.
2. إن راس المال الفكري يعد من المصادر المهمة للميزة التنافسية للشركات المعاصرة إذ أن استراتيجية التميز لا تتحقق إلا من خلال النتاجات الفكرية و المتمثلة بالابداع و البحث و التطوير
3. يعد راس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في الشركة و الافراد إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة و يضاف الى ذلك الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130%عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراستهم العليا.

4.تعد الشركات المعاصرة راس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه الشركات في القرن الحادي و العشرين إلى زيادة انتاجية العمل المعرفي و الفرد العامل المثقف.

5.إن أهمية راس المال الفكري يأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة و التحدي و العلمي و التقني المعاصر فاقدرات الفكرية العالية تعد سلاحا مهما تعتمد عليه الامم و الشعوب في الصراع العالمي الراهن

ب- خطوات بناء راس المال الفكري:هناك مجموعة خطوات و اجراءات التي يمكن اتباعها في بناء راس المال الفكري و منها[4]:

- تطبيق معايير أداء عالية و متطلبات كبيرة على جميع العاملين و عدم التهاون و التسامح مع ضعف الاداء
- ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا و ليست مجرد ملئ الشواغر
- الشذوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين
- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.
- ادخال مهارات عالية و بصورة مستمرة
- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة و ثقافتها و سياستها
- التحول للمنظمات المقلوبة و التخلي عن الهياكل الهرمية السائدة.

ج- تنمية رأس المال الفكري:يمكنك أن تنمي رأس المال الفكري بشركتك بطريقتين[5]:

- **استخدام ما يعرفه العاملون:**أولا، استغل المعلومات المتوافرة حاليا في أذهان العاملين معك وإلا فإنها ستضيع،وأفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء،و احرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة.
- **اجمع مساهمات أكبر عدد من العاملين:**يجب أن تتأكد من ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالشركة وذلك من خلال:

-تقليل الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب تدريبا أو مهارة .وأفضل حل في هذا المضمار هو ميكنة تلك المهام، فذلك أفضل من توظيف عمالة غير مدربة بالشركة.

-بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره العملاء، ولكنه مهم بالنسبة للشركة .فإما أن تحد من سلطاتهم في تسيير استراتيجية الشركة، أو تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات .فيمكنك مثلاً تغيير مهام المراجعين من مراقبة ومراجعة أعمال الموظفين إلى تقديم النصح والمشورة للإدارات المختلفة عن كيفية تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين.

-أما بالنسبة لفئة العاملين الذين يقدر العميل عملهم، لكنهم لا يضيفون شيئا متميزا لشركتك عن منافسيها، فيمكنك أن تدعمهم بأفراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا منهم بعض تلك المهارات.

4- **فوائد الاستثمار في راس المال الفكري**:لقد أكد Brown, 1988 على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي[6]:

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب ، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

6-بنوك رأس المال الفكري:يتواجد رأس المال الفكري للمنظمة في ثلاثة مواقع[7]:

1 -العاملين:فعامل المصنع الذي يقدم اقتراحا لزيادة أرباح الشركة يعتبر رأس مال فكري للمؤسسة وينطبق هذا على آل معرفة أو ابتكار يقدم حلولا نافعة للعملاء.

2 -نظام العمل:لا يكفي أن نقول أن لدينا أفرادا ذوي آفاءة عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائيا. فالعاملون يعملون داخل نظام معين .يشبه هذا النظام محرك السيارة، حيث يشغل العاملون مكانة التروس فيه، بينما الهيكل التنظيمي هو المحور الذي يثبت آل ترس في مكانه الصحيح ويمده بالزيت لتسهيل الحرآة والوقود للعمل.اختلال الهيكل أو فشله يؤدي إلى تعطل السيارة حتى لو كانت التروس سليمة.

هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات .وآما تحتاج التروس إلى صيانة وتشحيم، فإن العاملين يحتاجون لنظام فعال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

3 -**العملاء:**يستطيع العملاء إعطاءك أآبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل أنت آل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتك وخدماتك .لذلك عليك أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة . فرقم تليفون العميل مثلا لا يعتبر معلومة استراتيجية .أما تفضيلات هذا العميل والعلاقة التي بناها مندوب المبيعات معه فهي بالتأآيد رأس مال فكري لأنها ترشدك إلى وضع خططك وأهدافك.

المحور الثاني:عموميات حول الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

1.**مفهوم الميزة التنافسية :**

Ø**التعريف 1:**"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع . بمفهومه الواسع[8]" يهتم التعريف بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع.

Ø**التعريف2:**هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.[9]"في حين يركز التعريف على قدرة تميز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

Ø**التعريف3:**وتعد المزايا التنافسية نتاج لسعي الإنسان واستعماله لملكاته، مواهبه، وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل واكتشافه للجديد[10].

Ø**التعريف4:**ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك أنه يعد أساسًا لنجاح المؤسسة ولكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها .لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية.[11]

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى تعريف شامل ألا وهو:

"هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة العملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها (الموارد بمختلف أنواعها)، هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ويكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات، ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جراء التعامل معها"

2- **مصادر الميزة التنافسية:**

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة ، نذكر أهمها فيما يلي[12]:

أولا:الابتكار:إن التزا يد المستمر في عدد المؤسسات أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسة بالابتكار والتركيز عليه ، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة ،وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصر ا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق– أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج .بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر ، هو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج ، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجا جديدا

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات ، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها " المسافر العالمي الجديد "، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر ، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية ، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد ، والذي جمُع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن

بأسعار معقولة. بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات British Airways فأصبحت سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية وكذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة.

يرتبط نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار ، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر.

ثانيا :الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي :

- Øتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- Øتخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- Øتخفيض زمن الدورة للزبون ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبيةّ الزبون والتسليم؛
- Øالالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ثالثا :المعرفة[13]: فالمعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ، ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" في عصر المعلوماتية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين ، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

نرى بأن مصادر الميزة التنافسية هي ثلاثة: الزمّن والابتكار والمعرفة ، وكل من الابتكار والمعرفة هما عبارة عن رأس مال فكري للمؤسسة

3- **التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية** :لكي تتفادى المنظمة الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية تعمد إلى التفكير لإيجاد الحلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة من خلال الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة و المناسبة فيما يلي .

ا- **الاستراتيجيات العامة للتنافس** : لتحقيق الأسبقية و تجسيد أداء أفضل قياسا للمنافسين تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية و حسب (Michael Porter-1985-) هناك ثلاثة مداخل للتنافس تشمل ::

Ø**إستراتيجية قيادة التكلفة**[14] : و ذلك بالتحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم ، فرص مشجعة لتخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة و سوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية .

و رغم قدم مفهوم هذه الإستراتيجية إلا أنها لا تزال واسعة الانتشار كما أثبتته تجربة شركة (Ford 1958-) للصناعة معدات النقل ، شركة (General Electric 1976-) لصناعة التجهيزات المنزلية في الاستحواذ على الأسواق وتحقيق الريادة .

Ø**إستراتيجية التميز**[15] :من خلال تقديم منتوج أو خدمة متميزة من حيث الجودة ، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي ستضيفها له، و لتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بالاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج و التميز في نوعيتها وجودتها و في طريقة صنع المنتوج و في أسلوب البيع و التسويق ، مع تمتعها بالمهارة والكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها .

Ø**استراتيجيات التركيز أو التخصص**[16] : و تسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال تركيز المنظمة على خدمة قطاع سوقي مستهدف (سوق جغرافي محدد أو شريحة معينة من الزبائن)، ولقد أثبتت هذه الإستراتيجية نجاعتها في عدة منظمات كشركة (-1987- Roll Royce) المتخصصة في صناعة السيارات الفاخرة و الموجهة إلى زبائن معينين .

ب- **طرق التحليل الاستراتيجي**[17]: و التي تسعى إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف و مواجهة مختلف تحديات البيئة التنافسية و منه اتخاذ القرار الأمثل و المناسب للحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق و الحيازة على ميزة تنافسية معتبرة .

3-**مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية** :وضع و تنفيذ إستراتيجية معينة (قيادة التكلفة،إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز) يتطلب توفر الموارد و الكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية بينها، فالحصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و الاستغلال الأمثل لها يضمن نجاح تجسيد إستراتيجية المنظمة و بالتالي يسمح لها بالحيازة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة تجاه المنافسة .و يتم التمييز بين الموارد ب :

3-1**الموارد الملموسة** : والتي تصنف إلى :

Ø**المواد الأولية** : و لها تأثير كبير على جودة المنتوج ،لدلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد و التفاوض معه على أسعارها و جودتها

Ø**معدات الإنتاج** :و تمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققة للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلتزم المنظمة بضمان سلامتها و تشغيلها و صيانتها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة .

Ø**الموارد المالية** :و يمكنها خلق منتجات جديدة لطرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ،فالمنظمة مجبرة لتحقيق صحتها المالية و المحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد .

3-2- **الموارد غير الملموسة** : و يصعب تحديدها لغياب وجود قاعدة متفق عليها لذلك فقد تم الاعتماد على أهمها باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة لتشمل:

Ø**الجودة**[18]:على اعتبار أن المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة و الاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتوج أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك كما قد

تزيد من توقعاته و تستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين .

Ø**معرفة كيفية العمل** :و تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان في مختلف الميادين (الإنتاجية ، التنظيمية ، التسويقية ......) للحصول على مزايا تنافسية فريدة و تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من الخبرة و التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة للوظائف الرئيسية للمنظمة، التي تلتزم بالمحافظة على عدم تسرب أو تصريف معلومات عنه للمنافسين .

Ø**التكنولوجيا**[19] : حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون ، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد أثارها .

Ø**المعلومات** :تجعل البيئة التنافسية المنظمة في تيقظ مستديم، و في سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس و رصد تحركاته و تغيرات الأسواق ،كما يمكنها اكتشاف منتج جديدو تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع ،إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعيها- الداخلية و الخارجية -لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب .

Ø**المعرفة**[20]:تشمل كل ما يهم المنظمة، من المعلومات التقنية و العلمية، المحصل عليها مـــن خـــلال البـــرامج التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا، و تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافــسية فـــي المجـــالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية المنظمة.

Ø**الإبداع** [21] :بهدف التأمين المستديم لأسبقية المنظمة على المنافس تستند إلى الإبداع و الذي يتضمن الإتيان بالجديد و لقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال به و التركيز عليه بمختلف صوره (الابتكار التنظيمي ، التكنولوجي و التسويقي) باعتباره مصدرا منشأ و متجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار و تقوية تنافسية المنظمة.

3-3- **الكفاءات**[22]:باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية و صعبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى :

- كفاءات فردية و التي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فبإمكان المنظمة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلوها للحصول على مرد ودية أكبر

- كفاءات جماعية (محورية) باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تظافر و تداخل العديد من أنشطة المنظمة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون و بالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستديمة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها .

4- محددات الميزة التنافسية:

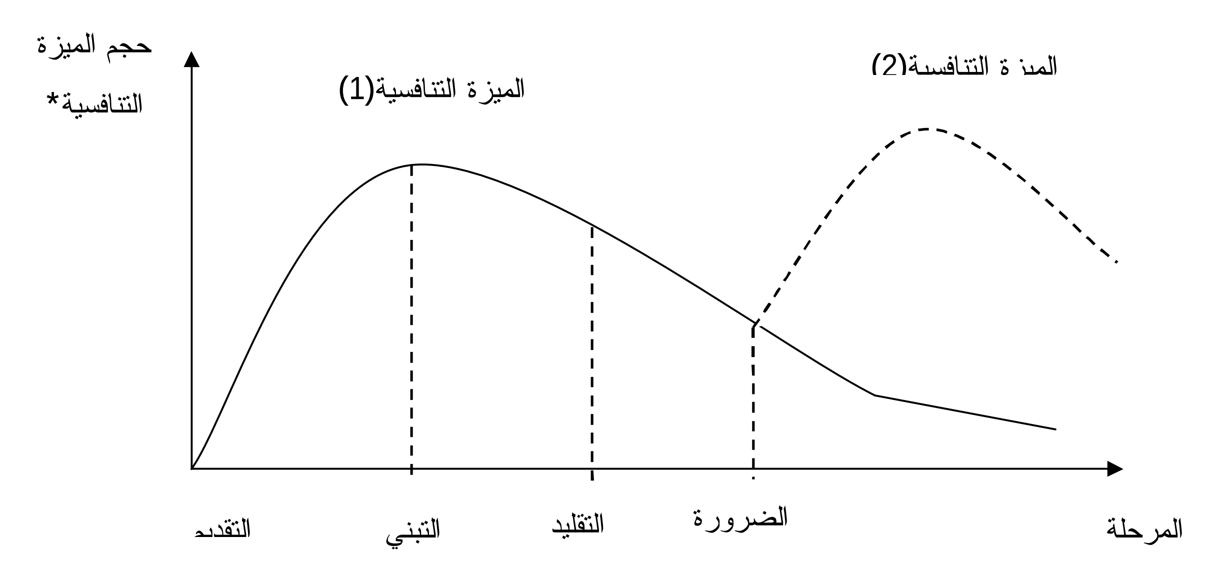
تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عنصرين مهمين و هما [23]:

أ-حجم الميزة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها،و كلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

و تمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة،إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع،ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة،ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها،و أخيرا ،تظهر مرحلة الضرورة ،أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج،مما يدفع المؤسسة إلى تحديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.و يوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم02 :دورة حياة الميزة التنافسية



•مرحلة التقديم :تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.

•مرحلة التبني :تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

•مرحلة التقليد :يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرات.

•مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد . وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ب -نطاق التنافس :يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، هي:

•القطاع السوقي :يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

•درجة التكامل الأمامي :يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

•البعد الجغرافي :يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسة ي من خلال تقديم نو عية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

قطاع النشاط :يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلا ئم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

5- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسي،متمثلة في[24]:

•**مصدر الميزة:**و تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسين:

Øمزايا تنافسية منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الاولية/إذ بسهل تقليدها و محاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

Øمزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا ،تمييز المنتج و التفرد في تقديمه،السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية،العلاقات الوطيدة من المعرفة المتخصصة.

•**عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:**

فاعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي الى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين،كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية ،في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

•**درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:**

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و ذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها،و عليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المحور الثالث: راس المال الفكري كمورد مهم لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة:

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال ونمائها و نجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية و المعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغير جداً من تمويل السوق الخاص بها، والفرق هو في رأسمالها .إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاثة معطيات أساسية و هي : تطبيق إستراتيجية المنظمة ، التعامل مع التغيير بايجابية وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة.

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد stewartأن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على

تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.

كما يرى gwan أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية ، بينما أشار youndt إلى أن التسيير الفعّال للرأسمال الفكري محدد أساسي لنجاح المنظمة ،وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية ، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين ، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي ، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات. وكما أكدّ عليه الباحثون ، فإن للرأسمال الفكري أهمية تنافسية كبيرة ، ولكن ما هي الآليات التي يحقق الرأسمال الفكري من خلالها ميزة تنافسية للمنظمة؟

1-آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري:

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأس مال الفكري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة ، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين. وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها[25] :

- Øأن يكون المورد ثمينا
- Øأن يتسم بالندرة؛
- Øلا يمكن تقليده بسهولة؛
- Øلا يمكن إحلال بديل محله

2-دور راس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة:

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل راس المال الفكري إلى قيمة ،على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في راس المال الفكري ،و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال[26]:

- Øتحقيق الأرباح
- Øتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرة الابداعية و الايتكارية
- Øتحسين العلاقات بين العملاء و الموردين
- Øتحسين الانتاجية و تخفيض التكلفة
- Øتحسين اتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية

Øزيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي

و في ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:

Øحماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين

Øخلق معايير في اسواق او لمنتجات جديدة

Øتحديد اساس لتحالفات جديدة

Øخلق حواجز لدخول منافسين جدد

3- استراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المؤسسة:

Ø**إستراتيجية المعرفة (الرأسمال الفكري):**التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المنظمة ككل والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة.

Ø**استراتيجية إدارة الرأسمال الفكري:**ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

Ø**إستراتيجية الرأسمال البشري:**من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي ، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة.

Ø**إستراتيجية خلق المعارف داخليا:**من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والنجاعة والمحافظة على بقائه واستمراريته .

Ø**إستراتيجية تحويل المعارف:**يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي ، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية. فالمهارات لابد أن تكون موضوع إثراء جماعي وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمنظمة ككل[27].

4- دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

-ما الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟

-ما التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، ال تغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء؟

-ما نقاط قوة الإمكانيات الداخلية؟ وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

-ما نقاط الضعف؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

وبالتالي فإن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية . ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعياً من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني .أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف . وبالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها .ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها،والإستراتيجية التي تختارها.

5- إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير إيجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة ، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذا قيمة على الإطلاق .ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية . وهذه المجالات من الأعمال مثل:

المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى لزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها .ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية[28].

الخاتمة:

ان دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة تتمثل في انواع عديدة للقيم مثل، تراكم الأرباح، تحديد الوضع الإستراتيجي، الاستحواذ على ابتكارات الآخرين، كسب ولاء العملاء، تخفيض التكلفة، تحسين الإنتاجية. دورة حياة أفضل للمنظمة و المنتجات، تنمية الأفراد، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية، تعظيم الربحية، تنمية كوادر إدارية متميزة . و تتحقق هذه القيم نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المنظمة، وتقوم المنظمات بتصميم هذه المبادرات لضمان الأشكال المحددة للقيمة و التي تبدو مهمة لإستراتيجية أعمالها، و التي تتحقق بصورة روتينية من خلال رأسمالها الفكري . ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

المراجع:

[1] صلاح هادي الحسيني،القيادة الادارية و اثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا،دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،الاكاديمية العربية في الدنمارك،2009 ض 33

[2] مكرم منيب محمود الدباغ،أثر راس المال الفكري في ادارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لاراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي ،هيئة التعليم التقني،المعهد التقتي ،موصل ،العراق ،2010 ص 10-11-12

[3] لطيف عبد الرضا عطية،راس المال الفكري و ادارة المعرفة :العلاقة و الاثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية،المحور الاداري ،مجلة محكمة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 10، العدد 3 ،2008 ص 150

[4] عبد الله كاظم،اثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي ،المحور الاداري،مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 10،العدد 3 لسنة 2008 ص 66

[5]الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)،راس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ،السنة 5،العدد 19،القاهرة ،اكتوبر 1997 ص03

[6] عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة،المملكة العربية السعودية

http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/1599/1/1239265699/رأس%20المال%20الفكري%20%20%20إستراتيجية%20التحول%20من%20الفئة%20العامة%20إلى%20الفئة%20المتميزة%20

[7] الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)،راس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ،السنة 5،العدد 19،القاهرة ،اكتوبر 1997 ص02

[8]عمار بوشناف،" الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، .2002 ، ص 01

[9] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص13-14

[10] محسن أحمد الخضيري،" صناعة المزايا التنافسية :منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004 ، ص23

[11]العيهار فلة،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر ،الجزائر 2005 ص108

[12] محمد حباينة،دور الراسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر و اوراسكوم تيليكوم الجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة البليدة،الجزائر 2007 ،ص61-62

[13] السيد غراب ، ك ، "نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري ، مكتبة الإشعاع" ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص : 29

[14]نبيل مرسي خليل ،" مرجع سبق ذكره ص 11

[15] حسن علي الزعبي ،" نظم المعلومات الإستراتيجية –مدخل إستراتيجي" ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن -2005 ص 162

[16]نبيل مرسي خليل ،" "، مرجع سبق ذكره : ص: 124

[17]بومنجل السعيد،رقايقية فاطمة الزهراء ،مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الابداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال ،واقع الجزائر،الملتقى الدولي حول:الابداع و التغيير في المنظمات الحديثة ،جامعة البليدة،الجزائر 2010 ص 05

[18] مونيا محمد البكري : ، "إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم" ، الدار الجامعية -الإسكندرية -1999- ص 110

[19] Ait el hadj ISmail , « l'entreprise face à la mutation technologique » , édition d'organisation –paris, 1989-p :143

[20] بريش فايزة،دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة البليدة،الجزائر،2005 ص 31

[21] Broustail Jouel , f .Frery , « le management stratégique de l'innovation » , édition Dalloz –paris – 1995- pp :78-80

[22] Lely , Le Boyer , Laude , « la gestion des compétences », édition d'organisation –paris-1997p :42

[23] نبيل مرسي خليل ،مرجع سبق ذكره ص 86-87-88

[24] نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ص 100-101

[25] محمد حباينة، مرجع سبق ذكره ص64-65

[26] امية ابو الفتوح محمد ،دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ،مصر
http://www.mfti.gov.eg/SME/pdf/researchs/6.pdf (05/11/2011)

[27] أماني خضر شلتوت ،تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري،دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة و مكتب غزة الاقليمي) رسالة استكمال لمتطلبات الخحصول على درجة الماجستير،الجامعة الاسلامية غزة،فلسطين 2009، ص 23-24

[28] http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m4/ar/6.pdf(05/11/2011)